

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ALEXSANDRO FONSECA FELIPE JUNIOR  
ARTHUR CORREIA DE SENA  
GABRIELA THAIS DA SILVA ARAÚJO

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA:  
OS DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA  
POLÍTICA DE TREINAMENTOS E CAPACITAÇÃO**

RECIFE/2021

ALEXSANDRO FONSECA FELIPE JUNIOR  
ARTHUR CORREIA DE SENA  
GABRIELA THAIS DA SILVA ARAÚJO

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA:  
OS DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA  
POLÍTICA DE TREINAMENTOS E CAPACITAÇÃO**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA,  
como requisito parcial para obtenção do título de graduado em  
Bacharelado em Administração.

Professor Orientador Me: Horison Lopes de Oliveira

RECIFE/2021

Ficha catalográfica elaborada pela  
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

F315e Felipe Junior, Alexsandro Fonseca

Educação corporativa: os desafios na implementação de uma política de treinamentos e capacitação / Alexsandro Fonseca Felipe Junior, Arthur Correia de Sena, Gabriela Thais da Silva Araújo. - Recife: O Autor, 2021.

37 p.

Orientador(a): Me. Horison Lopes de Oliveira.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Administração, 2021.

Inclui Referências.

1. Educação corporativa. 2. Treinamento. 3. Organizações. 4. Conhecimento. 5. Universidade corporativa. I. Sena, Arthur Correia de. II. Araújo, Gabriela Thais da Silva. III. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 658

*Dedicamos esse trabalho ao nosso Deus, pois se não fosse ele, não teríamos sabedoria para desenvolvê-lo.*

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, que me guiou e me permitiu seguir forte na caminhada.

À minha mãe Eliane Carvalho Diniz e a minha noiva Larissa Regina Torres Pereira, por serem os pilares de sustentação de toda minha determinação e coragem.

À empresa Rolimec Rolamentos Ltda, onde trabalho, em especial ao departamento financeiro, por acreditarem em meu potencial e me incentivarem ao longo de toda graduação. Aproveito também para agradecer aos meus amigos próximos de turma pelo companheirismo e trocas de experiências.

Alexsandro Fonseca

Quero agradecer primeiramente à Deus que em todo esse caminho nunca saiu do meu lado e foi crucial em diversos momentos erguendo minha cabeça.

Agradeço também à minha mãe Marli Maria de Sena por ser minha inspiração de vida e por sempre lutar para dar o melhor para mim, assim como meu pai e minhas irmãs, as quais deixo meus agradecimentos por todos os ensinamentos.

Devo agradecer também às minhas outras mães que me criaram como um filho e nunca me deixaram faltar amor e carinho, além dos familiares que têm participação nessa caminhada.

Agradeço aos meus amigos que não se faz necessidade de serem citados, mas sabem de sua importância em minha vida.

Também deixo meus agradecimentos aos professores Adethson Leite, Marcelo Reis e Milena Lopes que foram muito influentes nessa jornada acadêmica.

Arthur Correia

Primeiramente agradeço a Deus por tudo que ele fez e continua fazendo em minha vida.

Segundamente agradeço pela minha mãe Jane Cleide Francisco da Silva, pois ela tem sido o meu incentivo, apoio e ajudadora nessa caminhada.

Terceiramente aos meus familiares como meu pai, meus avós, minhas tias Simone Silva e Jovanilda Francisco e demais parentes. Pois cada um colaborou direta e indiretamente na minha caminhada acadêmica.

Não poderia deixar de agradecer todos os meus professores e o meu antigo supervisor de estágio Ronaldo Massato Hiramine que cooperaram para o meu crescimento educacional e profissional.

Agradeço aos meus amigos que compartilhamos preocupações, ansiedades, dificuldades e alegrias durante o curso e na conclusão do TCC, que no final vencemos juntos.

Portanto, vale a pena lutarmos pelo que sonhamos.

Gabriela Thais

*“Que os vossos esforços desafiem as  
impossibilidades, lembrai-vos de que as  
grandes coisas do homem foram  
conquistadas do que que parecia  
impossível”.*

*(Charles Chaplin)*

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### FIGURAS

Figura 1 – Fordismo.....	14
Figura 2 – Mudanças e Transformações na área de RH.....	17
Figura 3 – Fluxograma das necessidades de treinamento.....	20
Figura 4 – Modelo SECI Transformação das formas de conhecimento.....	26
Figura 5 – Tipos de mudanças de comportamento decorrentes do treinamento...	29
Figura 6 – Pirâmide das Necessidades de Maslow.....	30
Figura 7 – Os três processos de desenvolvimento organizacional	32
Figura 8 – Fluxograma dos tipos de programas de capacitação.....	33

### TABELAS

Tabela 1 – Técnicas de desenvolvimento de habilidades pessoais.....	30
---	----

## **SIGLAS**

CAPE – Carreiras e Pessoas

CHA – Competências, Habilidades e Atitudes

RH – Recursos Humanos

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

TI – Tecnologia da Informação

Uc's – Universidades Corporativas

ANT – Avaliações de Necessidades de Treinamento

DO – Desenvolvimento Organizacional

TD&E – Treinamento, Desenvolvimento e Educação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO.....</b>	<b>13</b>
<b>3 EDUCAÇÃO CORPORATIVA CONTEXTO HISTÓRICO E CONCEITOS.....</b>	<b>14</b>
<b>3.1 T&amp;D e o surgimento da educação corporativa.....</b>	<b>15</b>
<b>4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OS DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA.....</b>	<b>19</b>
<b>4.1 Levantamento das necessidades de treinamento.....</b>	<b>20</b>
<b>4.2 Conscientização da importância da educação através dos líderes.....</b>	<b>22</b>
<b>4.3 Metodologias para aprendizagem organizacional.....</b>	<b>23</b>
4.3.1 Andragogia.....	23
4.3.2 <i>Modelo SECI (Espiral do Conhecimento)</i> .....	24
<b>4.4 Avaliação de desempenho.....</b>	<b>26</b>
<b>5.TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO.....</b>	<b>28</b>
<b>5.1 Treinamento.....</b>	<b>28</b>
<b>5.2 Desenvolvimento.....</b>	<b>30</b>
<b>5.3 Capacitação.....</b>	<b>32</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>34</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>35</b>

# EDUCAÇÃO CORPORATIVA: OS DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA POLÍTICA DE TREINAMENTOS E CAPACITAÇÃO.

Alexsandro Fonseca Felipe Junior

Arthur Correia de Sena

Gabriela Thais da Silva Araújo

gaby\_thais941@hotmail.com

Horison Lopes de Oliveira<sup>1</sup>

**Resumo:** Este trabalho estuda a Educação Corporativa, enfocando sua importância, implementação, política, gestão, contribuição e reflexo na vida dos colaboradores e conseqüentemente nos resultados da empresa. Este trabalho é composto por uma revisão da literatura sobre os principais assuntos relacionados, tais como Panorama Histórico, Influência da Administração Científica no processo de treinamento, T&D e o Surgimento da Educação Corporativa, os desafios na implementação da educação corporativa, Diagnóstico de desempenho, Levantamento das necessidades de treinamento, Conscientização da importância da Educação através dos líderes e Metodologias de aprendizagem. Os aspectos constatados estudando os resultados da pesquisa bibliográfica, foram os desafios e os cuidados que as organizações devem tomar advindos da implementação de uma política de gestão focada no processo de aprendizagem baseado nos objetivos das organizações.

**Palavras-chave:** Educação Corporativa. Treinamento. Organizações. Conhecimento. Universidade Corporativa.

**Abstract:** This work studies Corporate Education, focusing on its importance, implementation, policy, management, contribution and impact on employees' lives and, consequently, on company results. This work is composed of a literature review on the main related subjects, such as Historical Background, Influence of Scientific Management in the training process, T&D and the Emergence of Corporate Education, the challenges in implementing corporate education, Performance diagnosis, Survey of training needs, Awareness of the importance of Education through leaders and Learning methodologies. The aspects verified by studying the results of the bibliographic research were the challenges and care that organizations should take arising from the implementation of a management policy focused on the learning process based on the organizations objectives.

**Keywords:** Corporate Education; training; organizations; knowledge; corporate University.

---

<sup>1</sup> Professor(a) da UNIBRA. Prof.º Me: Horison Lopes de Oliveira. E-mail para contato: horisonlopes80@gmail.com

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho objetiva-se em apresentar os desafios das organizações investidoras no capital intelectual. Trata-se do investimento em políticas de treinamentos, capacitações dos colaboradores e o compartilhamento de conhecimento de maneira contínua.

Com os avanços tecnológicos no mundo globalizado, foi necessário que as empresas refletissem sobre novas metodologias da gestão de pessoas. Diante disso, a aplicação da Educação Corporativa resultou em muitas vantagens, fazendo com que as corporações se tornassem cada vez mais competitivas, adotando práticas de constantes valorizações da gestão do conhecimento e de competência.

Segundo Eboli (2004), empresas que se interessam pelo tema educação são mais competitivas, porém o sucesso nesse contexto não está mais nos métodos tradicionais, como os utilizados nos centros de Treinamento e Desenvolvimento (T&D). Ao final do século 20 surge uma nova forma de produção de conhecimento nas organizações, fazendo uma junção dos campos tecnológico e ideológico, as Universidades Corporativas (UC's) trouxeram perspectivas mais completas quanto aos programas educacionais instaurados nas empresas.

Conforme Eboli (2016), para implementar uma política de treinamento e capacitação nas organizações é preciso levar em consideração os desafios desses processos, como as restrições orçamentárias impostas pelo planejamento financeiro, o reconhecimento dos líderes acerca da importância da aplicação dessa metodologia e a mensuração de desempenho e dos resultados atingidos pelas organizações.

Para além das políticas clássicas de treinamento, deve-se pensar na Educação Corporativa com um processo sistemático e cíclico que envolve toda a empresa. Assim, é possível identificar a necessidade de capacitação através de análises amplas, percorrendo extensões como organizacional, competência, recursos humanos e estruturas de cargos (CHIAVENATO, 2014).

Dessa forma, o processo deve ser estruturado com base no ambiente organizacional, para que ao ser implantado um programa de aprendizagem corporativo havendo uma integração e adaptação do colaborador. Os métodos de ensino podem variar de acordo com a realidade da organização, mas devem seguir parâmetros que sejam condizentes com o que se é proposto no projeto.

Portando, é possível ressaltar a importância da educomunicação no treinamento e cursos oferecidos pela organização, como afirma Medeiros (2018), pois facilita o aprendizado dos alunos. Engajando a utilização de algumas ferramentas como aula didática, multiplicidade de recursos, informações consistentes, diálogo, respeito à autoria, resultando no aprendizado mais eficaz.

Nesse sentido, o uso de metodologias como a Andragogia e ou Espiral de Conhecimento Takeuchi; Nonaka (1997), são muito comuns nos sistemas de Educação Corporativas, visto que o conhecimento adquirido dentro da própria organização é logicamente mais confiável e de certa forma tangível, pois formulado, além da teoria, a partir das práticas no dia-a-dia da empresa.

O objetivo na execução das Universidades Corporativas, está tanto na transformação do conhecimento tácito para o explícito como em trazê-lo de forma didática, além das barreiras enfrentadas na estruturação do sistema de Treinamento e Capacitação.

A importância do seguinte trabalho é revelar onde serão as possíveis adversidades nas etapas de efetuação de uma educação sistematizada, contínua e valorizada organicamente.

## **2. DELINEAMENTO METODOLÓGICO**

Conforme Andrade (2010), uma pesquisa científica é preparada através de um grupo de técnicas que com base no seu objetivo de solucionar problemáticas aventadas, alcançam as respostas almejadas.

Por delineamento entende-se o planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, que envolve os fundamentos metodológicos, a definição dos objetivos, o ambiente da pesquisa e a determinação das técnicas de coleta e análise de dados. Assim, delineamento da pesquisa expressa tanto a ideia de modelo quanto a de plano. (GIL, 2010 p29).

Com isso o presente trabalho, utilizará destes procedimentos para a engrenagem do trabalho como um todo, tendo como embasamento pesquisas já publicadas, ditas como bibliográficas, exemplos: livros, teses, dissertações, TCC e também materiais publicados na internet. Foram realizadas comparações através de apuramentos qualitativos e quantitativo e suas variáveis, apresentaremos indagações

sobre a implementação de um sistema de treinamento e capacitação continuada e valorizada.

### 3. EDUCAÇÃO CORPORATIVA CONTEXTO HISTÓRICO E CONCEITOS

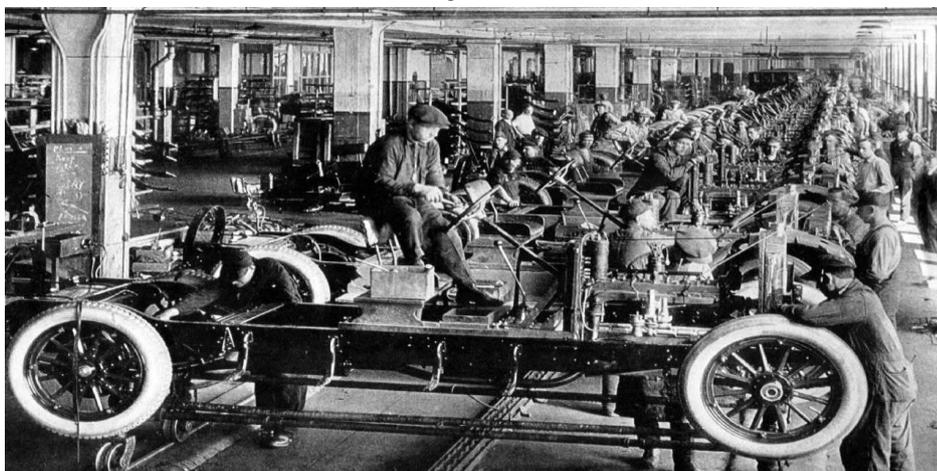
Para que seja entendido o conceito de Educação Corporativa é preciso ilustrar o panorama anterior ao surgimento dessa forma de pensamento, partindo das metodologias usadas pelas empresas da época, para capacitar seus colaboradores.

Conforme Boog e Boog (2007 apud MAEMURA, 2016).

Os programas de treinamento começaram a surgir nos primórdios do século XX, com a Escola Clássica de Administração, cujo foco era estritamente no processo produtivo, em aspectos mecânicos do trabalho e com a alta produtividade das pessoas. Nesse período, as práticas administrativas de Taylor, Fayol e Ford preconizavam que a motivação para o trabalho era exclusivamente resultante da remuneração (BOOG, G. e BOOG, M., 2007 apud MAEMURA, M., 2016, p 15-16).

Com enorme contribuição na fundamentação da Administração Científica, Henry Ford (1863-1947) afirmava que o trabalho deveria ser altamente especializado e que cada operário deveria realizar uma única função, dessa forma ele colocava em prática a racionalização do trabalho proposta por Taylor, além da doutrina administrativa de Fayol, com base nessas premissas, Ford instaurou o processo de produção em massa, diminuindo custos e aparelhando tecnologia com a produtividade do operário (GIL, 2016). (Figura 1)

Figura 1 - Fordismo



Fonte: UBQ (União Brasileira para Qualidade)

<https://ubq.org.br/2019/11/06/a-qualidade-no-mundo-ford-e-shewhart/fordismo-750x430/>

É possível notar que circundava uma preocupação por parte das organizações, com a educação dos empregados, visto que maior capacitação resultava em mais qualidade na produção, segundo Chiavenato (2008) “o treinamento capacita a pessoa para um cargo ou função específica. Seus objetivos são de curto prazo e restritos a uma determinada tarefa”. Empresas industriais americanas como a fabricante de locomotivas Baldwin Locomotive Work (1825-1951) e até o grande conglomerado General Eletric (1882), implementaram turmas para formar seus próprios operadores, a partir de programas baseados nas ideias da Administração Científica de Taylor (1856-1915) (MAEMURA, 2016). Vale ressaltar que estes programas de treinamento necessitam de uma estruturação para funcionar, conseqüentemente também é preciso geri-los.

Conforme Werther (1983).

A Administração Científica mostrou ao mundo que o estudo sistemático científico do trabalho podia levar à melhor eficiência. Seus argumentos em prol da especialização e treinamento fomentará a necessidade de um departamento de pessoal. (WERTHER, 1983, p. 26)

Nesse sentido, fazendo um adendo à busca da indústria no início do século XX por maior produtividade, ficaria a cargo do departamento de pessoal, diante da criação de programas de treinamento, desenvolver o operário para que seja extraído seu máximo.

### **3.1 T&D e o surgimento da educação corporativa**

Como visto, as atividades dos Departamentos Pessoais do século XX, ligados diretamente com os conceitos de Administração de Pessoal, têm sua importância quanto ao gerenciamento dos programas de treinamento, bem como a aplicação dos processos de recrutamento e seleção de funcionários e a transmissão de informações básicas acerca da empresa, atividade tidas como básicas em um setor Recursos Humanos (RH) (GIL, 2016).

Esse processo levará naturalmente a aplicação de um treinamento, visando qualificar empregado e de fato prepara-lo para as atividades as quais foi contratado (SAMPAIO, 2001). O treinamento leva em conta as experiências de aprendizagem com foco nas ações objetivas, trazendo melhoria da capacidade das pessoas (MARRAS, 2000).

É fácil notar a recorrência no que se refere aos conceitos de treinamento, tendo em vista as necessidades das empresas em manter seu corpo funcional preparado. No âmbito de educação profissional os conceitos de treinamento são sempre estudados junto ao conceito de desenvolvimento, para Chiavenato (2003).

Desenvolvimento profissional é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar as pessoas para seu crescimento profissional em determinada carreira na organização ou para se tornar mais eficiente e produtivo em sua carga. Seus objetivos perseguem prazos mais longos, subordinados dar ao homem conhecimento que transcendem o que é necessário no cargo atual, preparando-o para funções mais complexas ou numerosas. (CHIAVENATO, 2003, p. 29)

Vale ressaltar que em um contexto de mudanças onde existem influências econômicas, sociais, culturais e políticas, temos a área de Recursos Humanos, responsável pelos processos de capacitação do funcionário, como uma das mais afetadas, repercutindo até uma troca de nome da área para Gestão de Pessoas, representando novos esforços para se prevenir dessas mudanças (CHIAVENATO, 2014).

Temos assim uma quebra de paradigma, visto que a área de Recursos Humanos, como o próprio nome expressa, demonstraria uma visão do homem como recurso. Segundo Reichel (2008).

Abordando os conceitos de paradigmas mecanicista e holístico, podemos dizer que a mentalidade mecanicista vem da época da Revolução Industrial, em que as pessoas eram tratadas como um equipamento, um fator econômico, um número. Era a mecanização de todos os processos produtivos, em que a pessoa era apenas um recurso. Enquanto que a visão holística começou a surgir na época em que a influência dos psicólogos na administração foi grande, e surgiu a teoria das relações humanas no trabalho, em que se valorizavam as habilidades humanas. (REICHEL, H., 2008 p 81).

Nesse contexto, as pessoas saberão conduzir a organização em momentos de incerteza, acompanhar as mudanças e preceder ações para adaptação da empresa, se forem bem preparadas para tal. Sendo assim, fica evidente a necessidade de elaborar planos estratégicos de Treinamento e Desenvolvimento. Quando empresa adquirir consciência da importância de investir em programas e atividades educacionais que resultem numa melhoria da produtividade, qualidade, competência e inovação, ela alcança um novo patamar competitivo ante ao mercado (REICHEL, H. 2008).

Tendo em vista que a área de Gestão de Pessoas vem estudando planos de gestão com base na competência, as práticas desse plano têm como uma de suas etapas a instauração de programas de Treinamento e Desenvolvimento, esse processo se torna de relevante investimento para desenvolver talentos dentro da própria organização (CHIAVENATO, 2014). Essa discussão ganhou força com a chegada da Era da Informação no início da década de 1990, colocando o conhecimento como ativo mais importante da organização, acarretado uma grande importância do capital intelectual como riqueza a ser preservada pelas empresas (REICHEL, H. 2008)

De acordo com Chiavenato (2014).

Na era da informação, o emprego passou a migrar do setor industrial para o setor de serviços, o trabalho manual substituído pelo trabalho mental, indicando o caminho para uma era da pós-industrialização baseada no conhecimento e no setor terciário [...] As pessoas passam a ser consideradas parceiras ou stakeholders da organização e tomam decisões a respeito de suas atividades, cumprem metas e alcançam resultados previamente negociados e servem o cliente no sentido de satisfazer suas necessidades e expectativas (CHIAVENATO, 2014, p 34-38). (Figura 2)

Figura 2 – Mudanças e Transformações na área de RH

Era da Industrialização Clássica (de 1900 a 1950)		Era da Industrialização Neoclássica (de 1950 a 1990)		Era da Informação (Após 1990)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Início da industrialização e da formação do proletariado</li> <li>• Transformação das oficinas em fábricas</li> <li>• Estabilidade, rotina, manutenção e permanência</li> <li>• Adoção das estruturas tradicionais e da departamentalização funcional e divisional</li> <li>• Modelo mecanístico, burocrático, estruturas altas e amplitude de controle larga</li> <li>• Necessidade de ordem e rotina</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansão da industrialização e do mercado de candidatos</li> <li>• Aumento do tamanho das fábricas e do comércio mundial</li> <li>• Início do dinamismo do ambiente: instabilidade e mudança</li> <li>• Adoção de estruturas híbridas e de novas soluções organizacionais</li> <li>• Modelo menos mecanístico, estruturas baixas e amplitude de controle mais estreita</li> <li>• Necessidade de adaptação</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado de serviços ultrapassa o mercado industrial</li> <li>• Adoção de unidades de negócios para substituir grandes organizações</li> <li>• Extremo dinamismo, turbulência e mudança</li> <li>• Adoção de estruturas orgânicas e adhocráticas</li> <li>• Modelos orgânicos, ágeis, flexíveis, mutáveis</li> <li>• Necessidade de mudança</li> </ul>
Departamento de pessoal	Departamento de relações industriais	Departamento de recursos humanos	Departamento de gestão de pessoas	Equipes de gestão de pessoas
Pessoas como mão de obra		Pessoas como recursos humanos		Pessoas como parceiros

Fonte: Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações (CHIAVENATO, 2014, p38)

A Tecnologia da Informação (TI) propiciou desdobramentos imprevistos no que se refere aos meios de comunicação com novas premissas para relação das pessoas, televisão, telefone, computador, internet e redes sociais sendo integrados, deram as condições para o surgimento da Globalização. Todas essas tendências proporcionaram outra quebra de paradigma na área de gestão de pessoas, como aponta Reichel (2008).

Muitas empresas estão caminhando do treinamento e desenvolvimento para a educação corporativa. A diferença é que o T&D é quase sempre orientado em pequenas proporções, é reativo. Enquanto a educação corporativa é proativa, holística e sinérgica. Estamos falando de universidade corporativa, que representa mais uma mentalidade ou meio virtual do que um local físico ou uma entidade concreta. (REICHEL, H. 2008 p 83).

Nesse contexto, é reiterado por Chiavenato (2014) que os Centros de Treinamentos começam a ser vistos como fontes de despesas, levando em consideração os custos na aplicação de cada processo, desse modo, as empresas começam a adotar políticas de Educação Corporativa como necessidade competitiva, visto que representam um conceito que vai além do treinamento.

Para Eboli (2014), entende-se a educação corporativa como um avanço do T&D, sendo uma estrutura de pensamento originada primeiramente no mundo corporativo fazendo parte dos planos estratégicos das organizações e posteriormente ganhando seu espaço nas academias e exercendo influência sobre o sistema educacional e na produção de conhecimento na sociedade.

Nesse sentido, Medeiros (2018) afirma que a ideia que têm de educação, remete diretamente a ideia de escola, porém, educação é um termo bastante abrangente que ultrapassa as instituições tradicionais de ensino. Trazendo esse conceito para o mundo corporativo, Medeiros afirma que Educação Corporativa: “É uma prática de gestão que tem por objetivo desenvolver a empresa por meio da aprendizagem (construção de conhecimentos, adoção de competências) de seus colaboradores internos e externos. (MEDEIROS, D. 2018, p 187)”.

Nesse contexto, Medeiros traz a ideia de colaboradores como um conceito mais amplo, englobando tanto os empregados diretos da empresa, como também consumidores e fornecedores. Assim, é possível concluir que a educação corporativa se diferencia da educação formal pois é um sistema de educação contínua que

focaliza o desenvolvimento dos colaboradores através das competências e a consonância com as estratégias empresarias.

Conforme Raimundo (2001), a educação corporativa é uma ferramenta usada para gerar vantagem competitiva, focada no capital intelectual das pessoas que fazem a organização:

Assim, o grande desafio das Organizações do Século XXI será atrair e reter clientes, fornecedores e criadores de conhecimento. A estratégia empresarial necessitará estar fortemente apoiada em uma estratégia de educação continuada dos empresários, executivos e técnicos que compõem o capital humano das Organizações. Isto se fará por meio de programas estruturados sob medida para as necessidades específicas do negócio e que valorizem o raciocínio criativo, a resolução de problemas, o desenvolvimento de lideranças, o autogerenciamento da carreira, a efetividade na comunicação e na colaboração, além do desenvolvimento tecnológico (RAIMUNDO, A. 2001, p 82).

Desse modo, para que as organizações tenham êxito em suas estratégias em torno da gestão do conhecimento, é necessário obter uma política bem estruturada de Educação Corporativa, visando disseminar o conhecimento de forma mais socializada e aumentar o capital intelectual dentro da empresa (RAIMUNDO, 2001). Para isso, as empresas utilizam as Universidades Corporativas como principal instrumento de ensino, apesar do nome, não envolvem necessariamente uma estrutura jurídica de ensino superior, o que traz algumas vantagens quanto ao conteúdo e formas de abordagens além de ficarem livres das legislações do ramo.

#### **4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OS DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA**

É sabido que para implementar um programa de educação na organização, é preciso adapta-lo dentro do planejamento estratégico moldando-o com base nos seus interesses. Conforme Chiavenato (2014), o planejamento estratégico é o “sistema nervoso” das organizações, com ele é definido como a empresa irá se relacionar com os ambientes interno e externos repletos de mudanças e informações.

A estratégia organizacional constitui o mecanismo pelo qual a organização interage com seu contexto ambiental para realizar sua missão. A estratégia define o comportamento da organização em um mundo mutável, dinâmico e competitivo. E o único integrante racional e inteligente da estratégia organizacional é o elemento humano. (CHIAVENATO, 2014, p 56)

Dito que o ser humano é o recurso inteligente fundamental pelo funcionamento das empresas preciso aperfeiçoa-lo ajustado com as ambições das organizações, diante disso vem a necessidade de introduzir meios para aperfeiçoamento dos colaboradores, mas poucas empresas sabem como implementar a educação corporativa, com isso vem a importância da atuação estratégica para instalação de um programa que busca o conhecimento contínuo dentre as pessoas que fazem parte do ambiente organizacional.

É preciso de um estudo interno para realizar o levantamento de informações que irão auxiliar o setor de RH a levantar os principais desafios para a implementação da educação corporativa.

#### 4.1 Levantamento das necessidades de treinamento

A pesquisa de necessidade de treinamento deve ser utilizada constantemente nas organizações, como afirma Melo (2010), com o objetivo de suprir as necessidades de competências, habilidades e atitudes (CHA) no desenvolvimento de uma determinada tarefa, como também na qualificação técnica dos colaboradores.

É possível ressaltar os meios utilizados no levantamento de necessidade de treinamento definido por Chiavenato (1998, apud Melo 2010) através do fluxograma. (Figura 3)

Figura 3 – Fluxograma das necessidades de treinamento



Fonte: Compilação do autor

Avaliação de desempenho é de extrema importância, pois é avaliada a cada período os resultados obtidos se as atividades estão sendo desempenhada com eficiência e eficácia.

Em seguida o questionário tem como propósito de fazer levantamentos de dados, com isso, pode-se fazer análise quantitativa das amostras, preservando a identidades dos colaboradores.

Mais adiante, há a entrevista que tem como objetivo na liberdade de expressar seu ponto de vista, ideias e problemática referente a necessidade de treinamento da equipe ou da organização, como também no melhoramento de processos.

As reuniões interdepartamentais são importantes para que os líderes de cada setor comuniquem as dificuldades na falta de informações dos clientes internos que resulta na dificuldade de desenvolver suas atividades. Visto que a empresa venha se tornar competitiva no mercado é necessário que os setores trabalhem em sinergia.

Referente a análise do cargo é necessário fazer levantamentos de competências e habilidades para promover treinamentos e cursos aos funcionários, caso os mesmos não possuem conhecimentos.

Para finalizar os relatórios periódicos tem como intuito em avaliar os colaboradores nos seus aprendizados a cada semestre ou trimestre a depender da gestão para sanar as carências de treinamento e a partir desse levantamento passar a implantar as programações de treinamentos.

Em contrapartida a prática de treinamento em algumas empresas contradiz a teoria.

Na prática, necessidades de treinamento em ambientes organizacionais são levantadas por meio de consultas a profissionais de determinadas áreas ou níveis hierárquicos sobre os cursos que gostariam de realizar ou através da escolha, em cardápios de cursos, das ações educacionais a serem realizadas. (FERREIRA, ABBAD, PAGOTTO, MENESES, 2009, p. 351).

Portanto, a teoria como a prática deve caminhar juntos para que as necessidades de treinamento possam ser supridas, utilizando os meios de diagnóstico. Como afirma os autores abaixo:

Relatar um método para realização de análises organizacionais em processos de ANT que, além de ser útil na localização de onde as ações de TD&E se fazem oportuna (ações genéricas, replicáveis ou específicas), prospectiva e, com isso, direcionar melhor os esforços na consecução das análises de tarefas e individual. (FERREIRA, ABBAD, PAGOTTO, MENESES, 2009, p. 351).

## 4.2 Conscientização da importância da educação através dos líderes

Conforme Rodrigues (2012), a capacitação e evolução de qualquer equipe dentro de uma organização é transmitida diretamente pelas mãos dos líderes, através da disposição de instruções e da promoção de incentivos para autodesenvolvimento dos colaboradores. Continuando com a linha de pensamento da autora, os líderes têm o papel de conscientizar os seus liderados através do seu poder de influência e assim promover o engajamento para o enfrentamento das mudanças que ocorrem na organização, seja encorajando a busca do autodesenvolvimento do próprio colaborador como também na adesão de um novo sistema de aprendizagem ou a implementação de novas políticas de treinamentos e desenvolvimento aplicadas por meio das metodologias da educação corporativa.

Para Lima (2013), além dos níveis de motivação e comprometimento, o engajamento também é primordial para o atingimento com eficácia e eficiência dos objetivos propostos pelos níveis tático e estratégicos das organizações.

O engajamento profissional é um indicador crítico de quão bem-sucedida uma empresa será, bem como a sustentabilidade desse sucesso. Pessoas engajadas estão conectadas ao trabalho e à organização para a qual se dedicam. Colaboradores engajados entendem seu papel em atingir as metas da empresa, dão valor ao seu trabalho e garantem uma contribuição produtiva todos os dias. (LIMA, 2013, p 28).

Nas pesquisas realizadas por Tristão e Rogel (2012) publicada na revista CAPE (Carreiras e Pessoas), os líderes tentam realizar um laço com a educação corporativa, incentivando e apontando os motivos que mostram a necessidade pela busca do conhecimento e da capacitação aos seus liderados, entretanto gestores descompromissados não só com sua própria evolução através da educação, mas também com sua equipe foram encontrados.

A pesquisa aponta que os líderes entendem e conhecem os planejamentos estratégicos das organizações e com base nisso constroem projetos de treinamentos precisos, capacitando e criando domínio para conseguir alcançar as metas da organização. Entretanto os autores da pesquisa fizeram o levantamento que:

Poucos líderes proporcionam tempo e motivação para a aprendizagem de sua equipe, colaborando com o desenvolvimento de soluções de aprendizado (parcerias internas e externas, gestão do conhecimento e tecnologias de

aprendizado), o que implica diretamente no processo de aprendizagem dos indivíduos. (TRISTÃO E ROGEL, 2012, p 41)

Já de acordo com Eboli (2005) que apresenta executivos como líderes educadores (nível estratégico) e as práticas utilizadas que fazem o gestor/líder entrar também no papel de aprendiz. Os diretores envolvem todo o nível tático e os colocam no processo de aprendizagem, assim como o nível operacional e apresentam os programas a serem seguidos pelos colaboradores.

Então conclui-se que com os líderes do nível tático participando do processo de aprendizagem como aluno os fazem compartilhar da importância da educação. Fazendo que dediquem mais tempo motivando e desenvolvendo suas equipes, desta forma a conscientização dos demais funcionários acontecerá mais facilmente e desta maneira fazendo com que as organizações tenham sucesso nas metas estabelecidas.

### **4.3 Metodologias para aprendizagem organizacional**

Como já falado, o tema educação quando tratado de solicitude pelas organizações, contribui naturalmente para um aumento na competitividade do mercado (EBOLI, 2004), devido a isso, surgem diversas formas de se alcançar sucesso na busca pela qualificação dos colaboradores, sendo assim serão apresentadas algumas das metodologias e formas de pensamento que favorecem a implementação de sistemas eficazes de educação corporativa.

#### *4.3.1 Andragogia*

Já foi abordada a importância dos líderes como pilar para conscientização e engajamento dos colaboradores acerca da educação corporativa, agora será abordada a importância da escolha da metodologia para conseguir influenciar os adultos das organizações em relação aos benefícios da educação em suas vidas. Assim é destacada a importância da andragogia dentro do âmbito organizacional.

Sendo um conceito pedagógico voltada para a educação de adultos que o mostra as vantagens da educação e o coloca como principal responsável por adquirir conhecimento, habilidades e seu desenvolvimento, é estratégico que as empresas

utilizem de suas premissas para implementação de programas que buscam o acúmulo de conhecimento contínuo.

Algumas empresas têm se utilizado dos conceitos da andragogia para proporcionar uma aprendizagem construtivista, de forma a facilitar a assimilação, por parte de cada funcionário, para contribuir com novas ideias e experiências. As organizações buscam pessoas criativas, dinâmicas, proativas e responsáveis por seus resultados. Logo, a promoção da autonomia na busca por conhecimentos pode ser uma forma de desenvolver o capital humano. Permeando os efeitos que a adoção da abordagem andragógica pode proporcionar às empresas quanto ao alcance de objetivos instrucionais de treinamentos corporativos. (FRANCO; FERREIRA, et al, 2015, p 77).

Continuando com a linha de pensamento do autor, os mesmos defendem que a esta metodologia de ensino é responsável por influenciar mudanças importantes no ambiente organizacional.

A Andragogia tem um papel importante para promover mudanças significativas na organização. Para isso, a proposta de mudança deve ser diretamente negociada com os envolvidos que, se devidamente convencidos da sua validade, além de aceitá-la, irão propagá-la aos demais como se fosse de sua propriedade. (OLIVEIRA, 2011, apud FRANCO; FERREIRA, et al, 2015, p 83

Nesse sentido, é possível afirmar que se utilizando da andragogia as organizações terão mais facilidade para aplicação e aceitação de uma política de treinamento e capacitação por toda corporação, pois entenderão que são responsáveis pelo próprio crescimento profissional e pelos benefícios que conseguirão adquirindo novas habilidades e competências.

#### *4.3.2 Modelo SECI (Espiral do Conhecimento)*

Compreendendo a importância da educação nas empresas e o uso dos métodos que auxiliem tal processo, é preciso ter cuidado quanto à forma que se é disseminado o conhecimento dentro de uma organização, para que não se corra o risco de mantê-lo apenas no âmbito individual. A partir disso, analisando o sucesso das empresas japonesas, Nonaka e Takeuchi (1997) desenvolveram suas teorias acerca da criação de conhecimento, segundo os autores, essas empresas tinham grande capacidade de criação de conhecimento organizacional, por meio da conversão do conhecimento, do tácito ao explícito.

A partir daí Nonaka e Takeuchi explicam a dificuldade de transmissão do conhecimento tácito, pois é subjetivo, adquirido por meio das experiências inerentes a pessoa e refletido a partir da forma como a pessoa enxerga o mundo.

Todos no Japão concordariam que Shigeo Nagashima é um dos maiores jogadores de beisebol de todos os tempos. Quando tivemos a oportunidade de conhecê-lo pessoalmente, perguntamos-lhe por que se saía tão bem em momentos decisivos das partidas. Ele se utilizou de muita linguagem figurada e gestual, mas não conseguiu explicar exatamente o que queria dizer. Suas palavras não foram lógicas nem sistemáticas. Por fim, Nagashima disse simplesmente: “É preciso sentir”. (NONAKA, I.; TAKEUCHI, H., 1997, p 8)

Já o conhecimento explícito é fácil de ser “processado”, à medida que se tem uma divulgação para outras pessoas, dessa forma vai se transformando em elementos mensuráveis, palavras, números, até que possam ser compreendidos por todos. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997)

Assim, para que fosse possível ser feita essa conversão foi desenvolvido alguns processos que nortearão o caminho da ampliação desse conhecimento, são eles: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização. Têm-se assim uma disseminação de conhecimento traçando os quatro modos de conversão, de tácito para tácito, de tácito para explícito, de explícito para explícito e de explícito para tácito. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997)

- Socialização: conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito, o qual é um processo de compartilhamento de experiências que envolvem trabalho em grupo e experiência prática e direta, gerando conhecimento compartilhado;
- Externalização: conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito através de ações que possam ser entendidas por outros, o qual é um processo de criação do conhecimento perfeito através do diálogo, reflexão coletiva e do uso de metáforas e analogias, gerando conhecimento conceitual;
- Combinação: conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito, que é um processo de sistematização de conceitos em sistema de conhecimento, no qual, conceitos são formados pelas equipes através da combinação, edição e processamento a fim de formar novo conhecimento, é a sistematização do conhecimento, gerando conhecimento sistêmico;
- Internalização: conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito, que é o processo de incorporação do conhecimento explícito sob a forma de conhecimento tácito, internalizando o novo conhecimento explícito compartilhado na organização pelos indivíduos, o qual ocorre através do “aprender fazendo”, da verbalização, dos modelos mentais e da diagramação, gerando conhecimento operacional. (ESCRIVÃO, G.; LUIS, S., 2011, p 3) (FIGURA 4)

Figura 4 – Modelo SECI Transformação das formas de conhecimento



Fonte: Compilação do autor

Esse processo apresenta a transformação das formas de conhecimento dentro da empresa no dia a dia, a partir daí ela terá que gerir o conhecimento para retroalimentar esse sistema de maneira contínua.

#### 4.4 Avaliação de desempenho

De fato, os sistemas de educação corporativa se mostram bons investimentos para garantir uma boa competitividade da organização ante ao mercado, porém esse sucesso não depende somente de boas práticas de ensino, como todo investimento, é preciso saber qual será o retorno que ele irá trazer para beneficiar a organização e demonstrar se houve de fato efetividade no processo. Sendo assim, uma boa avaliação é o caminho para deixar claro os resultados atingidos, Martins (2007) traz a ideia de avaliação como um fenômeno científico que busca mais do que julgar o valor de algo, mas também que também gera um conhecimento, assim como em um processo de tomada de decisão baseado em análises e escolhas.

Apresenta-se assim, uma prática que auxiliará o rumo para se implementar um sistema eficaz de capacitação na organização, utilizando as metodologias gerenciais de avaliação de desempenho, como aponta Silva e Francisco (2010).

Em face às diferentes metodologias de avaliação de desempenho, acredita-se que não são poucas as empresas que enfrentam dificuldades relacionadas a tal processo, posto que haja resultados tangíveis (essencialmente financeiros) e intangíveis (como, por exemplo, relacionamentos com os clientes, produtos e serviços inovadores, tecnologia da informação, capacidades, habilidades e motivação dos empregados) a serem avaliados, tanto para o funcionário quanto para a organização. (SILVA, N. P.; FRANCISCO, A. N.; Et al, 2010, p. 503)

Nesse contexto, podemos ressaltar o método de Kirkpatrick de avaliação de desempenho, também conhecido como “Modelo dos quatro níveis de avaliação” que como o nome sugere, descreve as quatro etapas para medir os resultados de um programa de treinamento na organização.

Segundo o modelo, na primeira etapa do processo de avaliação é analisada a reação dos colaboradores devido à exposição ao programa de treinamento, é visto seu grau de satisfação com o programa e outros aspectos como didática de cursos, conteúdo, etc. Na segunda etapa o foco está na aprendizagem, se os treinando estão adquirindo conhecimento e modificando seu modo de perceber e analisar a realidade com base no que se aprendeu, analisando também suas habilidades e atitudes. Já a terceira etapa busca analisar o comportamento do colaborador, até onde ocorreram as mudanças geradas logo após a aplicação do programa de treinamento. Assim é feito um comparativo com o que foi visto nas etapas anteriores e os resultados que se têm agora, incluindo as condutas e procedimentos que foram melhorados no processo. Por fim, é analisado os resultados gerais do programa de treinamento e se os mesmos estão alinhados com as metas e objetivos da organização, esta etapa é vista como a mais complexa, pois lida com diversas variáveis, onde até mesmo a aplicação daquele programa influencia, outro desafio é saber se os resultados são de fato advindos do treinamento. Nesse sentido, é possível notar que há uma certa ausência de indicadores que são puramente financeiros para essa análise no uso do modelo, por esse motivo, Hamblin (1978) ampliou a versão inicial do modelo para 5 níveis relacionados, acrescentando o Retorno do Investimento Financeiro (Return of Investment – ROI), esta quinta etapa verifica se houve de fato um resultado financeiro e se o retorno foi maior que o investimento ou não, para isso a avaliação abrange aspectos como aumento da produção, redução de custos, número de vendas, etc.

Percebe-se que a avaliação de desempenho atua durante toda a aplicação do programa de treinamento, sendo assim mais uma peça chave para as políticas de educação corporativa e deve ser utilizada estrategicamente. Vale ressaltar que há muitos outros modelos gerenciais de avaliação de desempenho, a título de conhecimento podemos citar O *Multiple-level Training Assessment Process*, descrito por Kuprenas, Madjidi e Alexander (1999), seguindo uma visão estratégica e também se baseando em níveis de avaliação. Assim é apontada a importância de avaliar as ações tomadas pelas organizações em todos os pontos, principalmente no que se refere ao corpo funcional da empresa e o ativo intangível desenvolvido nela.

## **5. TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO**

### **5.1 Treinamento**

Segundo Melo (2010) os conceitos de treinamento, desenvolvimento e capacitação possuem diferentes significados, mas o que liga entre eles é o objetivo de aprimorar o aprendizado, transformar comportamentos e criar programas educacionais para os colaboradores.

Na medida em que o treinamento associa o conceito de formação de atitudes práticas de trabalho, o desenvolvimento de pessoal engloba o crescimento do colaborador tanto como pessoa quanto como profissional. Possui metas ambiciosas e emprega recursos metodológicos avançados (MELO, 2010, p.11 apud AQUINO, 1980).

Sendo assim, o treinamento tem como finalidade em trazer os conceitos metodológicos aplicando no dia a dia na organização. Normalmente esses procedimentos educacionais são de curto prazo, pois são passados de membros experientes para novos recrutadores as informações e ações necessárias para que as atividades possam ser desempenhadas com eficiência e eficácia. Melo (2010 apud Gil 2001).

O setor de Recursos Humanos tem o papel de utilizar métodos de levantamento de necessidades de treinamento, meios de levantamento, programação e planejamento do treinamento para suprir as “deficiências das pessoas em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, contribuindo para que estes desempenhem as

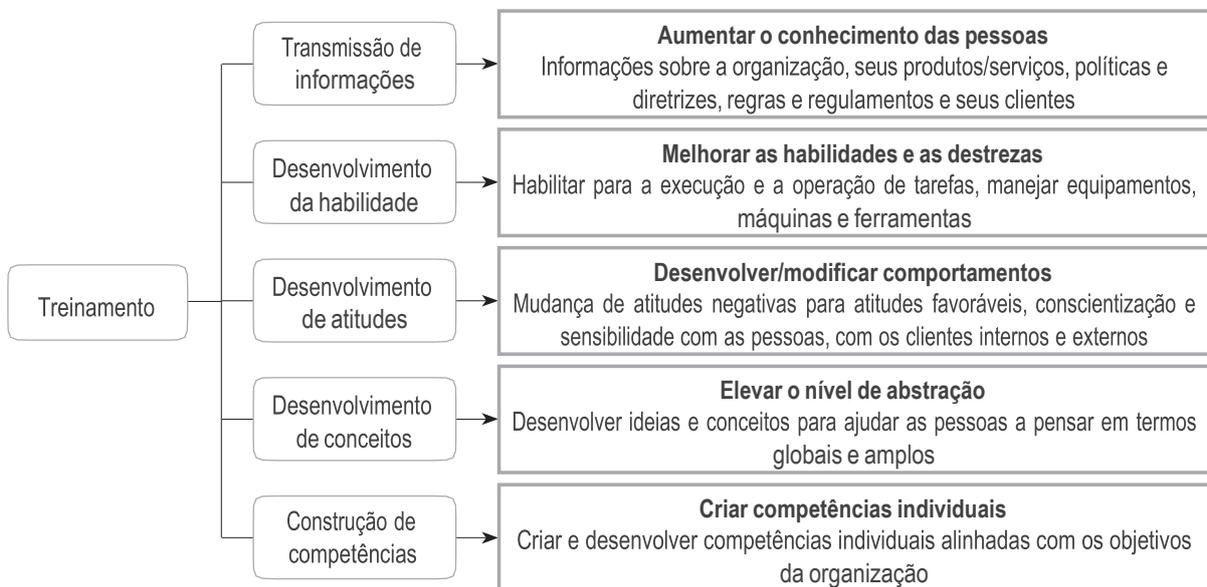
tarefas necessárias para alcançar os objetivos da organização [...]” (MELO, 2010, p.12).

Quando o programa de treinamento é investido e utilizado constantemente na organização, resulta na motivação e produtividade dos colaboradores de uma forma individual e grupal.

Fica evidente que treinamento é um meio de desenvolver competências e habilidades, tornando as pessoas mais eficientes, configurando-se como um instrumento administrativo de importância vital para o aumento da produtividade do trabalho, ao mesmo tempo um fator de autossatisfação do treinando e constituindo-se num agente motivador contribuindo para os objetivos organizacionais (...) (MELO, V. 2010, 16p).

Além disso, o projeto de treinamentos não só contribui em benefícios organizacionais como no aumento de competitividade, mas também para os funcionários que transforma o seu comportamento na sua carreira profissional, como mostra a tabela abaixo, elaborada por Chiavenato. (Figura 5)

Figura 5 - Tipos de mudanças de comportamento decorrentes do treinamento.



Fonte: Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações (CHIAVENATO, 2014, 311p).

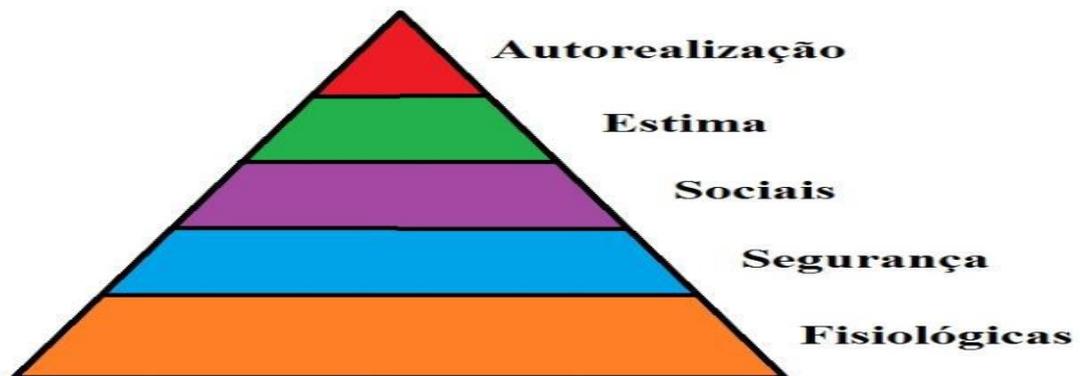
Portanto, é revelado que o programa de treinamento “procura mudar atitudes reativas e conservadoras das pessoas para atitudes proativas e inovadoras para melhorar o espírito de equipe e a criatividade” (CHIAVENATO, 2014, 311p).

## 5.2 Desenvolvimento

De acordo com Chiavenato (2014) o desenvolvimento tem como enfoque no desempenho gradual das competências individuais e coletivas dos colaboradores para atender a futuros cargos na organização. Com isso, podemos ressaltar que existe três tipos de desenvolvimentos que são eles: pessoal, organizacional e de carreira.

O desenvolvimento pessoal tem como interesse em satisfazer as necessidades de pirâmide de Maslow que é composta de etapas como fisiologia, segurança, amor, estimativa e realização pessoal. Como afirma Moreira e Santos (2019, 3 p. apud Camargo, 2012) "Relata que nessa teoria cada indivíduo tem de escalar uma hierarquia de necessidades, representada num formato de pirâmide, para atingir a sua autorrealização".(Figura 6)

Figura 6 - Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: Moreira e Santos (2019, p.3)

Por outro lado, é destacada a existência de técnicas de desenvolvimento de habilidades pessoais dentro e fora do cargo, definidas por CHIAVENATO (2014, 352p). (Tabela 1)

Tabela 1 - Técnicas de desenvolvimento de habilidades pessoais.

<b>Dentro do cargo</b>	<b>Fora do cargo</b>
Rotação de cargos	Cursos
Posições de assessoria	Seminários
Atribuições de comissões	Exercícios de simulação

Fonte: Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações (CHIAVENATO, 2014, p352)

Com isso, o desenvolvimento tem o papel de fazer a manutenção de conhecimento de seus colaboradores, trazendo cursos de capacitação que vai além das exigências de seu cargo atual.

Conceituando o desenvolvimento de carreira “é um processo formalizado e sequencial que focaliza o planejamento do futuro dos funcionários que têm potencial para ocupar cargos mais elevados” (CHIAVENATO, 2014, 354p).

Para que as organizações desenvolvam os seus colaboradores de uma forma mais eficaz e eficiente é necessário que se trabalhe em conjunto algumas ferramentas, como avaliação de desempenho, T&D e programas de capacitação, conforme afirma Chiavenato (2014).

É preciso salientar, as principais ferramentas utilizadas pelas organizações para o desenvolvimento de carreiras que são elas: Centros de avaliação, Testes psicológicos, projeções de promovabilidade e entre outros. (CHIAVENATO, 2014, 355p).

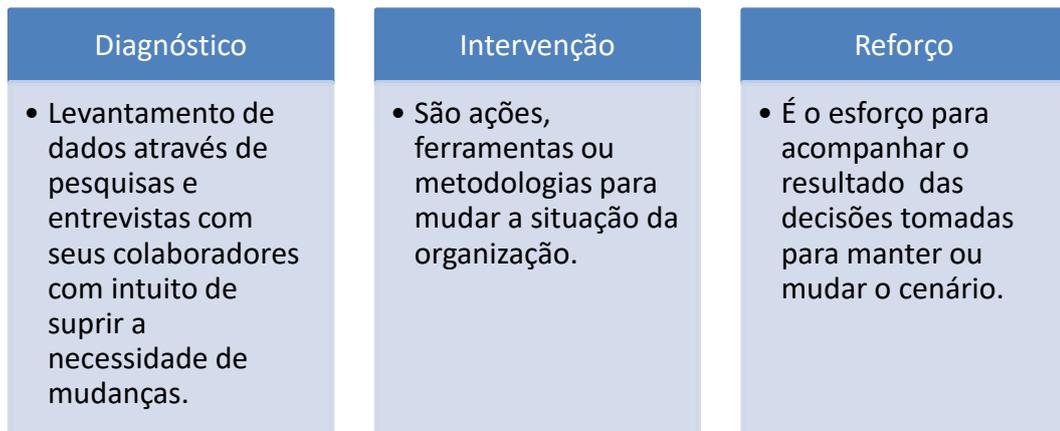
Portanto, entende-se que o desenvolvimento de carreira deve satisfazer os interesses profissionais dos colaboradores como também as suas próprias necessidades de aprendizagem dentro da organização.

Por último, o desenvolvimento organizacional tem como objetivos de aprimorar processos, melhorar a qualidade de seus produtos, desenvolver pessoas para que resulte no seu crescimento no mercado competitivo.

DO é um esforço de longo prazo, apoiado pela alta direção, no sentido de melhorar os processos de resolução de problemas e de renovação organizacional, particularmente por meio de diagnóstico colaborativo e administração da cultura organizacional – com ênfase especial nas equipes formais de trabalho, equipes temporárias e cultura intergrupar – com a assistência de um consultor-facilitador e a utilização da teoria e da tecnologia das ciências do comportamento, incluindo ação e pesquisa. (CHIAVENATO, 2014, 359p).

Com isso, as empresas precisam estar atenta com as mudanças que ocorrem na sociedade e para que ela esteja cada vez mais atualizada é necessário utilizar os três procedimentos dinâmicos no desenvolvimento organizacional. (Figura 7)

Figura 7 - Os três processos de desenvolvimento organizacional.



Fonte: Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações (CHIAVENATO, 2014, p359)

Sendo assim, aplicação do desenvolvimento organizacional resultar em benefícios como soluções de problemas, estimula a integração dos setores e lida com as mudanças.

Portanto, quando se tem planejamento financeiro, dedicação, apoio da direção e uma ligação entre os interesses individuais com da organização o desenvolvimento pessoal, organizacional e de carreira pode ter um desempenho positivo como lucratividade, produtividade, motivação, efetividade e vantagens competitiva no mercado que se encontra inserida.

### 5.3 Capacitação

A capacitação está interligada com a gestão de competência dos colaboradores. Pois com ela, a organização pode trazer programas de qualificação para melhorar o desempenho e o aprendizagem individual e coletivo.

Com a evolução cada vez mais acelerada, o aumento da competitividade e da tecnologia, as empresas passaram a buscar procedimentos necessários para sustentar a rapidez das mudanças, assim, os programas de formação e atualização de funcionários tornaram-se metas essenciais do sucesso nos negócios. (MELO, 2010, p7 apud MALVEZZI, 1999).

Definindo a palavra competência é o conjunto de experiências, conhecimento, habilidades e atitudes de um profissional. Com isso, o setor de recursos humanos vem

adotando a gestão de competência que tem como objetivo de fazer levantamento de necessidade do CHA a cada nível da organização.

A gestão por competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização – individual, grupal e organizacional, as competências necessárias à consecução de seus objetivos. (BAHRY E BRANDÃO, 2005, p180 apud BRANDÃO E GUIMARÃES 2001).

Sendo assim, destacam-se os tipos de programas de capacitação que facilita no desenvolvimento de aprendizagem. (Figura 8)

Figura 8 - Fluxograma dos tipos de programas de capacitação



Fonte: Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações (CHIAVENATO, 2014)

- A palestra é uma apresentação que pode ser feita presencial ou on-line, com o objetivo de ensinar uma determinada ferramenta, métodos ou conceitos.
- Cursos pode ser feito na universidade corporativa ou no formato EAD que visa capacitar os profissionais em relação a temas que agreguem valor a instituição. Muitas empresas fazem parcerias com instituição de ensino para promover a qualificação.
- Seminário é uma apresentação de relatório corporativo ou até uma defesa de um trabalho científico para o público de interesse.
- Jogos de empresas são simulação de problemas que estimula os funcionários a encontrar soluções para aquela situação e acompanhar os resultados de suas próprias decisões.

Além do mais, a educomunicação está atrelado na produção de conteúdo educativos utilizando os recursos de mídias que cada vez mais vem inovado o formato de ensino.

Educomunicação como o conjunto das ações inerentes ao planejamento, implementação e avaliação de processos, programas e produtos destinados

a criar e a fortalecer ecossistemas comunicativos em espaços educativos presenciais ou virtuais, assim como a melhorar o coeficiente comunicativo das ações educativas, incluindo relacionadas ao uso dos recursos da informação no processo de aprendizagem. (SOARES, 2002, p24).

Por outro lado, muitas empresas vêm adotando as aulas de ensino a distância e para chamar atenção dos alunos e estimular a interação com os professores, faz necessário utilizar ferramentas didáticas de apresentação de slides, gráficos, projeção de vídeos, pesquisa na internet e etc. (CRUZ; BACIA 2000).

Conclui-se que a capacitação é de extrema importância em trazer ferramentas, métodos e aulas que auxiliem a desenvolver e implementar a educação corporativa.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A educação corporativa de fato traz muitos benefícios para as organizações que se dispõem em implementar uma política ampla em torno desse conceito, com base nos elementos supracitados e análises das bibliografias expressas neste trabalho, é possível concluir que tal sistema de aprendizagem requer diversos cuidados e etapas para ser aplicado com sucesso. No seguinte artigo foi demonstrado alguns dos principais desafios enfrentados pelas organizações que optam por instaurar essa metodologia de gestão do conhecimento, a fim de atingir um novo patamar de competitividade.

Entretanto, através das pesquisas é possível notar amplitude do assunto, mas ainda são poucas as organizações que conseguem implementar a educação corporativa sem passar por dificuldades ditos como desafios.

Com isso é necessário o estudo aprofundado sobre treinamento, desenvolvimento e capacitação dos colaboradores juntamente os desafios apresentados neste trabalho, sendo eles o levantamento de treinamentos necessários para cada função com base nos interesses das organizações, evitando que aconteça desperdício de tempo e de recursos financeiros, a importância do líder para conscientizar seus liderados junto com a aplicabilidade de metodologias de aprendizagem para estimular a educação dos colaboradores e por fim é necessário avaliar o desempenho organizacional e mensurar o resultados alcançados e assim conseguir alcançar os objetivos das organizações e das pessoas que as fazem.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 56, n. 2, p. p. 179-194, 2014. DOI:10.21874/rsp.v56i2.224. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224>> Acesso em: 07 dez. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª ed. São Paulo: Manole, 2014. 317-318 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: como incrementar talentos na empresa. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003;

CRUZ, D. M., Barcia, R. M. Educação a distância por videoconferência, **Tecnologia Educacional**, ano XXVIII, n. 150/151, v. 29, julho/dezembro, 2000, p. 3-10

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: da prática à teoria**. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, 2., 2004, Curitiba. Anais...Curitiba: ANPAD, 2004. [CD-ROM]

EBOLI, Marisa. O papel das lideranças no êxito de um sistema de educação corporativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v 45, n. 4, out-dez 2005, p. 118-122.

ESCRIVÃO, G.; LUIS, S., **Teoria da criação do conhecimento de Nonaka: aplicações e limitações em outros contextos organizacionais**. In: XXXI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual: Desafios da Engenharia de Produção na Consolidação do Brasil no Cenário Econômico Mundial, 31., 2011, Belo Horizonte: Enegep, 2011, p 3 e 4.

FERREIRA, Rodrigo et al. Avaliação de necessidades organizacionais de Treinamento: o caso de uma empresa latino-americana de administração aeroportuária. **Revista Eletrônica de Administração**, vol. 15, núm. 2, maio-agosto, 2009, pp. 349-375 Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil.

FRANCO, D. S.; FERREIRA, V. C. P.; Et al. A andragogia na educação corporativa: o caso de uma empresa metalúrgica. **Revista de Administração da UNIMEP**, v.13, n.2, Maio/Agosto – 2015. Universidade Metodista de Piracicaba, São Paulo, Brasil.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos papéis estratégicos. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2016. 20-23 p.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010. p29.

LIMA, Lediane. **Ferramentas Estratégicas Para O Desenvolvimento Da Motivação E Engajamento Dos Colaboradores**, Dr<sup>a</sup> Eloiza Aparecida Silva. 2013. 83 f. TCC (Especialização) – Curso da Engenharia Da Produção, Diretoria de Pesquisa e Pós-graduação, Universidade tecnológica Federal do paraná, Ponta Grossa, 2013. Disponível em: <<https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/23294>>. Acesso em 10 de outubro de 2021.

MAEMURA, Marcia. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação corporativa**. 1<sup>a</sup> Ed. Rio de Janeiro: Estácio, 2016. 7-21 p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: Do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS Lima, M. A. Avaliação de programas nos campos da educação e da administração: ideias para um projeto de melhoria ao modelo de kirkpatrick. REICE. **Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación**, vol. 5, núm. 2, 2007, 199-216 [último acesso em 4 de Dezembro de 2021]. ISSN:. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55150214>>. Acesso em: 03 de dez. de 2021

MEDEIROS, D. **Comunicação e educação corporativa**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2018. 194 e 195p.

MELO, V. T. **O papel do treinamento e do desenvolvimento na capacitação de recursos humanos nas empresas**. 2010. 20 e 21p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2010.

MOREIRA, Diego de Andrade. **Motivação e Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow: Um estudo no Centro de Referência de Assistência Social em Bom Jardim -PE**. 2019. 19 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração Pública) Unidade Acadêmica de Educação a Distância e Tecnologia, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2019.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H., **Criação de conhecimento na empresa**, 20 Ed., Elsevier, Rio de Janeiro, 1997, p 8.

RAIMUNDO, Antônio. **Gestão do Conhecimento: Uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba: Champagnat 2001. 82p.

REICHEL, H. **Treinamento e Desenvolvimento**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008, p 81-83.

RODRIGUES, Paola. **O Papel do Líder Dentro das Organizações**. Zenir Pontes. 2012. 54 f. TCC (Graduação) – Curso de Administração, Centro de Ciências Sociais, Saúde e Tecnologia, Universidade Federal do Maranhão, Porto Franco, 2012. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/123456789/1220>>. Acesso em 10 de out. de 2021.

SAMPAIO, J. DOS R.; TAVARES, K. DE C. Estrutura e programas de T&D: o caso das empresas públicas e sociedades de economia mista do Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea** v. 5 n. 1 (2001): Jan/Abr - 2001.

SILVA, N. P.; FRANCISCO, A. N.; Et al. Avaliando as práticas de educação corporativa à distância por meio do modelo de Kirkpatrick: um estudo de caso numa empresa do ramo de energia no estado do Paraná. **Revista Emancipação**, Ponta Grossa, vol. 10, núm. 2, 2010, pp. 501-515, ISSN-e 1982-7814.

SOARES, I. de O. (2002). **Gestão comunicativa e educação: caminhos da educomunicação**. Comunicação & Educação, (23), 16-25. Disponível em: <<https://doi.org/10.11606/issn.2316-9125.v0i23p16-25>> Acesso em: 06 de Dezembro de 2021.

TASCA, J. E.; Et al. A construção de um referencial teórico sobre a avaliação de desempenho de programas de capacitação, **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, vol. 21, n. 79, p. 203-238, abr./jun. 2013.

TRISTÃO, Patrícia; ROGEL, Georgia. O papel dos líderes no processo de educação corporativa. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 2, n. 3, Set./Dez. 2012, p. 41.

WERTHER, JR., W. B.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983. 26 p.